steve jobs

as verdadeiras lições de liderança

walter isaacson

steve jobs

as verdadeiras lições de liderança

walter isaacson

PORTFOLIO
PENGUIN

tradução
berilo vargas

sumário

introdução

sua saga é a narrativa simbólica da criação empresarial escrita em letras maiúsculas: steve jobs ajudou a fundar a apple na garagem dos pais em 1976, foi expulso da empresa em 1985, voltou para resgatá-la da beira da falência em 1997, e morreu em outubro de 2011, depois de tê-la transformado na companhia mais valiosa do mundo. durante essa trajetória, ajudou a transformar sete indústrias: computação pessoal, filmes de animação, música, telefones, tablets, lojas de varejo e publicação digital. pertence, portanto, ao panteão dos maiores inovadores americanos, ao lado de thomas edison, henry ford e walt disney. nenhum deles foi santo, mas, no futuro distante, quando seu caráter tiver sido esquecido, a história guardará o registro de como cada um conseguiu aplicar imaginação à tecnologia e aos negócios.

nos meses que se passaram desde que minha biografia de jobs foi lançada, inúmeros comentaristas tentaram tirar dela ensinamentos de administração. alguns desses leitores foram muito perspicazes, mas outros tantos (especialmente aqueles sem experiência em empreendimentos) prestaram atenção excessiva aos defeitos de personalidade do fundador da apple. a essência de jobs, a meu ver, é que sua personalidade era parte integrante do jeito como fazia negócios. agia como se as regras normais não se aplicassem a ele, e a paixão, a intensidade e o exagero que trazia para a vida diária acabavam direcionados, também, para os produtos que

fabricava. em seu caso, petulância e impaciência sempre foram inseparáveis do perfeccionismo.

numa das últimas vezes que o vi, depois de terminar de escrever o livro, voltei a falar sobre sua tendência a ser bruto com as pessoas. “veja os resultados”, ele respondeu. “as pessoas com quem trabalho são brilhantes. se se sentissem mesmo massacradas, poderiam sair e conseguir um grande emprego em outro lugar. mas não saíram.” e, depois de uma breve pausa, disse, num tom quase melancólico: “e fizemos coisas incríveis”. de fato, ele e a apple alcançaram nos últimos doze anos uma série de êxitos maiores do que os de qualquer outra empresa nos tempos modernos: imac, ipod, ipod nano, itunes, macbook, iphone, ipad, os x lion — para não falar nos filmes da pixar. e, enquanto lutava contra a doença final, jobs esteve cercado de um grupo intensamente leal de colegas, que o haviam inspirado durante anos, de uma esposa muito amorosa, da irmã, além dos quatro filhos.

acho, portanto, que para compreender as verdadeiras lições deixadas por steve jobs é preciso dar uma olhada naquilo que ele de fato conseguiu. certa vez, lhe perguntei qual era a sua criação mais importante, esperando que ele respondesse ipad ou macintosh. nada disso: segundo ele, foi a empresa apple. fundar uma companhia duradoura, disse ele, era ao mesmo tempo mais difícil e mais importante do que criar um grande produto. e como o fez? daqui a cem anos, as escolas de administração ainda estarão discutindo o assunto. a seguir, proponho uma lista das chaves de seu sucesso.

1
foque

em 1997, quando jobs voltou para a apple, a empresa produzia uma coleção inconsistente de computadores e aparelhos periféricos, incluindo múltiplas versões do macintosh. depois de algumas semanas de reuniões de estratégia de produtos, ele finalmente se cansou. “basta!”, gritou. “isso é uma maluquice.” pegou um pincel atômico, andou descalço até um quadro branco e riscou linhas verticais e horizontais para fazer uma tabela com quatro quadrados. “é disso que precisamos”, declarou. no alto das duas colunas, escreveu “consumidor” e “pro”. chamou as duas linhas de “desktop” e “portátil”. de agora em diante, a tarefa da equipe era concentrar-se em quatro grandes produtos, um para cada quadrado. todos os outros deveriam ser descontinuados. houve um silêncio de perplexidade. mas ao focar na produção de apenas quatro computadores, ele salvou a apple. “decidir o que *não* fazer é tão importante quanto decidir o que fazer”, disse-me ele. “isso vale para empresas, e vale também para produtos.”

depois de redirecionar a empresa, jobs passou a levar seus funcionários mais valiosos para um retiro que chamava de “os top 100”. no final de cada retiro, jobs ficava na frente de um quadro branco (ele adorava quadros brancos, porque lhe davam total controle da situação e estimulavam a concentração) e perguntava:

“quais são as próximas dez coisas que devemos fazer?”. cada um dos participantes se esforçava ao máximo para incluir sugestões na lista. jobs ia anotando e riscando as ideias que lhe pareciam idiotas. depois de muitas disputas e muita discussão, o grupo finalmente escolhia uma lista de dez. então, jobs cortava as sete últimas e anunciava. “para nós, bastam três.”

foco era uma característica entranhada na personalidade de jobs, reforçada por seus estudos sobre o budismo. ele removia incansavelmente, como se possuísse um filtro mental, tudo que pudesse distraí-lo. colegas e pessoas da família desesperavam-se quando ele estava focado em um assunto e precisava lidar urgentemente com um aborrecimento jurídico ou um diagnóstico médico. jobs reagia com um olhar frio, recusava-se a desviar sua atenção, intensa como um feixe de lasers, enquanto não estivesse pronto.

já perto do fim da vida, jobs recebeu em casa uma visita de larry page, que logo retomaria o controle do google, a empresa que ajudara a fundar. apesar das desavenças entre suas companhias, jobs estava disposto a lhe dar alguns conselhos. “falamos muito sobre foco”, lembrava-se ele.

> *imagine o que o google quer ser quando crescer. por ora, está tudo muito disperso. quais são os cinco produtos em que você quer se concentrar? livre-se do resto, porque são coisas que estão te prejudicando. estão te transformando numa microsoft. estão te fazendo lançar produtos aceitáveis, mas não excelentes.*

page ouviu o conselho. em janeiro de 2012, mandou os empregados concentrarem seus esforços em poucas prioridades, como o sistema android e o google+, e

tornar esses produtos “lindos”, exatamente como jobs teria feito.

2
simplifique

a capacidade zen de jobs de concentrar-se no essencial vinha junto com um instinto semelhante de simplificar as coisas buscando o fundamento e eliminando os componentes desnecessários. “a simplicidade é a máxima sofisticação”, declarava o primeiro folheto promocional da apple. para entender o que isso significa, tente comparar qualquer software da apple com, digamos, o word da microsoft, que fica cada vez mais feio e lento, com operações não intuitivas e de funções inconvenientes.

jobs aprendeu a admirar a simplicidade quando trabalhava no turno da noite na atari, depois de abandonar a faculdade. os jogos da atari não vinham com manual de instruções e tinham de ser tão descomplicados que até um calouro chapado pudesse descobrir sozinho como jogar. as únicas instruções para o jogo star trek eram: “1. insira uma moeda de 25 centavos. 2. evite os klingons”. seu amor pela simplicidade em design foi refinado nas conferências de design a que assistiu no aspen institute, no fim dos anos 1970, num campus construído ao estilo bauhaus, que ressaltava as linhas puras e o design funcional, sem nada desnecessário ou que desviasse a atenção.

quando jobs esteve no centro de pesquisas da xerox em palo alto e viu os planos para um computador com uma interface gráfica do usuário e um mouse, decidiu tornar o design mais intuitivo (sua equipe deu ao usuário a possibilidade de arrastar e soltar documentos e pastas num desktop virtual) e mais simples. por exemplo, o mouse da xerox tinha três botões e custava trezentos dólares; jobs foi a uma companhia de design industrial e disse a um dos fundadores, dean hovey, que queria um modelo simples de botão único que custasse quinze dólares. hovey deu conta do recado.

jobs sempre buscou a simplicidade que vem da conquista da complexidade, e não do seu desconhecimento. percebeu que se atingisse esse grau de simplicidade produziria uma máquina capaz de se submeter agradavelmente à vontade dos usuários, em vez de representar um desafio. “dá muito trabalho fazer algo simples, compreender de fato os desafios subjacentes e chegar a soluções elegantes”, dizia ele.

jobs encontrou em jony ive, o designer industrial da apple, sua alma gêmea na busca da simplicidade verdadeira, em vez da superficial. ambos sabiam que a simplicidade não é apenas um estilo minimalista, ou a remoção do confuso. para eliminar parafusos, botões ou excessivas telas de navegação, era preciso compreender profundamente a função que cada elemento desempenhava. “para ser verdadeiramente simples, é preciso ir muito fundo”, disse ive. “por exemplo, para não usar parafusos pode-se acabar desenvolvendo um produto muito intricado e complexo. o melhor é ir fundo na simplicidade, compreender tudo que é preciso compreender sobre o produto e como ele é fabricado.”

ao projetar a interface do ipod, jobs se esforçava para encontrar meios de eliminar excessos. insistia em chegar

ao que quisesse com apenas três cliques. uma tela, por exemplo, perguntava se os usuários queriam pesquisar por música, por álbum ou por artista. “para que precisamos dessa tela?”, perguntava jobs. os designers perceberam que não precisavam dela. “havia momentos em que a gente torrava o cérebro em um problema de interface do usuário, pensando que tínhamos levado em conta todas as opções, e ele dizia: ‘vocês pensaram nisso?’”, contou tony fadell, que chefiava a equipe do ipod. “e então a gente exclamava: ‘puta merda!’. ele redefinia o problema ou a abordagem, e nosso pequeno problema ia embora.” em certo momento, jobs apresentou a mais simples de todas as sugestões: vamos nos livrar do botão de liga-desliga. de início, a equipe ficou atônita, mas logo reconheceu que o botão era desnecessário. se não estivesse em uso, o aparelho desligaria aos poucos, e voltaria a funcionar quando se tocasse qualquer tecla.

da mesma forma, quando lhe mostraram um conjunto confuso de propostas de tela de navegação para o idvd, que permitia aos usuários gravar vídeos num disco, jobs deu um salto, agarrou um marcador e desenhou um retângulo simples em um quadro branco. “eis o novo aplicativo”, disse. “ele tem uma janela. você arrasta o vídeo para dentro da janela. depois, clica no botão que diz gravar. pronto. é isso que vamos fazer.”

ao procurar indústrias para perturbar, jobs sempre se perguntava qual delas estava lançando produtos mais complicados que o necessário. em 2001, aparelhos portáteis para ouvir música e meio para se adquirir músicas on-line correspondiam a essa descrição, o que o levou ao ipod e à itunes store. os celulares foram os próximos. durante uma reunião, jobs pegou um telefone e fez uma crítica arrasadora, afirmando (corretamente) que ninguém era capaz de descobrir como usar metade

das funções do aparelho, incluindo a lista de endereços. no fim da carreira, ele estava de olho na indústria da televisão, que tornara praticamente impossível ligarmos um aparelho simples para assistir ao que quiséssemos, quando quiséssemos.

3
assuma a responsabilidade de ponta a ponta

jobs sabia que a melhor maneira de alcançar a simplicidade era fazer com que hardware, software e dispositivos periféricos estivessem perfeitamente integrados. um verdadeiro ecossistema apple — um ipod conectado a um mac com software itunes, por exemplo — permitiria que os dispositivos fossem mais simples, a sincronização mais estável e os pequenos defeitos mais raros. as tarefas mais complexas, como fazer novas listas de reprodução, poderiam ser feitas no computador, deixando o ipod com menos funções e botões.

jobs e a apple assumiram toda a responsabilidade, de ponta a ponta, pela experiência do usuário — coisa que pouquíssimas empresas fazem. do desempenho do microprocessador arm no iphone até a compra desse telefone em uma loja da apple, todos os aspectos da experiência do consumidor foram rigorosamente interligados. tanto a microsoft nos anos 1980 como o google nos últimos anos adotaram uma atitude mais aberta, permitindo o uso de seus sistemas operacionais e

softwares por diversos fabricantes de hardware. ficou provado que esse modelo de negócios às vezes é melhor. mas jobs acreditava fervorosamente que era a receita para fazer (e aqui uso seu termo técnico) produtos de merda. “as pessoas vivem ocupadas”, dizia. “a vida delas é movimentada; existem mais coisas para fazer do que perder tempo pensando em como integrar seus computadores e aparelhos.”

parte da compulsão de jobs para responsabilizar-se pelo que chamava de “o troço todo” vinha de sua personalidade, que era extremamente controladora. mas vinha também de sua paixão pela perfeição e por fazer produtos elegantes. ele tinha ataques de raiva, ou coisa pior, quando via um belo software da apple ser usado no hardware de outra empresa menos inspiradora, e era igualmente alérgico à noção de que aplicativos ou conteúdos não aprovados pudessem poluir a perfeição de um dispositivo da apple. essa abordagem nem sempre maximizava os lucros a curto prazo, mas num mundo atulhado de dispositivos de má qualidade, mensagens de erro inescrutáveis e interfaces irritantes, ela fez surgir produtos surpreendentes, marcados por prazerosas experiências de uso. entrar num ecossistema da apple pode ser tão sublime como passear pelos jardins zen de kyoto, que jobs tanto amava; mas nenhuma dessas experiências acontece perante o altar da receptividade, ou permitindo-se que milhares de flores se abram. às vezes, é bom estar nas mãos de um controlador obsessivo.

4
quando ficar para trás, pule por cima

a marca de uma empresa inovadora não é apenas apresentar ideias novas antes das concorrentes. ela também sabe como dar um pulo por cima quando sente que ficou para trás. isso aconteceu com a apple quando jobs desenvolveu o imac original. ele se empenhou exclusivamente em torná-lo o melhor na edição de fotos e vídeos, mas foi ultrapassado na questão de lidar com música. proprietários de pcs baixavam e permutavam canções, copiando e gravando seus próprios cds. o slot drive do imac não gravava cds. “eu me senti um imbecil”, disse ele. “pensei que tínhamos deixado escapar a chance.”

mas em vez de simplesmente alcançar os outros, aprimorando o drive de cd do imac, jobs resolveu criar um sistema integrado que transformaria a indústria da música. o resultado foi o surgimento do itunes, da itunes store e do ipod, que permitiram aos usuários comprar, compartilhar, administrar, armazenar e tocar música melhor do que com qualquer outro dispositivo.

mesmo depois do enorme sucesso do ipod, jobs não ficou parado. em vez disso, passou a se preocupar com qualquer coisa que pudesse colocá-lo em risco. uma possibilidade era os fabricantes de celulares começarem a adicionar dispositivos que reproduzissem música em seus aparelhos. isso o fez canibalizar as vendas do ipod, criando o iphone. “se não nos canibalizarmos, alguém o fará.”

5
coloque os produtos à frente dos lucros

quando jobs e sua pequena equipe projetaram o macintosh original, no começo dos anos 1980, sua missão era fazer algo “absurdamente bom”. nunca falaram em maximização de lucros ou decisões de bom custo-benefício. “não se preocupe com o preço, apenas especifique as funcionalidades do computador”, disse jobs ao chefe de equipe original. em seu retiro inaugural com a equipe do macintosh, a primeira coisa que fez foi escrever uma máxima no quadro branco: “não faça concessões”. a máquina resultante era cara demais, e levou à expulsão de jobs da apple. mas o macintosh também “causou uma marca no universo”, como disse ele, acelerando a revolução do computador pessoal. e, a longo prazo, ficou claro que ele tinha razão: a primeira coisa é concentrar-se em fazer um bom produto, os lucros virão depois.

john sculley, que dirigiu a apple de 1983 a 1993, era presidente de marketing e vendas da pepsi antes de entrar na empresa. depois que jobs saiu, sculley passou a

se preocupar mais com maximização de lucros do que com design de produtos, e a apple entrou em um declínio lento e constante. “tenho minha própria teoria sobre a razão do declínio de empresas”, disse-me jobs: começam fazendo produtos ótimos, mas então o pessoal de vendas e marketing toma conta, pois eles querem obter lucros. “quando o pessoal de vendas dirige a empresa, o de produtos deixa de ter importância, e muitos simplesmente perdem o interesse. aconteceu isso na apple quando sculley veio pra cá, e foi culpa minha, e aconteceu quando ballmer assumiu a microsoft.”

quando jobs retornou, a apple voltou a se concentrar em fazer produtos inovadores: o ágil imac, o powerbook, e depois o ipod, o iphone e o ipad. como ele disse certa vez:

> *minha paixão foi construir uma empresa duradoura, onde as pessoas se sentissem incentivadas a fabricar grandes produtos. tudo o mais era secundário. claro, foi ótimo ganhar dinheiro, porque era isso que nos permitia fazer grandes produtos. mas os produtos, não o lucro, eram a motivação. sculley inverteu essas prioridades, de modo que o objetivo passou a ser ganhar dinheiro. é uma diferença sutil, mas acaba significando tudo — as pessoas que são contratadas, quem é promovido, o que se discute nas reuniões.*

6
não vire escravo de grupos de discussão

quando jobs levou a equipe original do macintosh para o primeiro retiro, um dos membros lhe perguntou se podiam fazer alguma pesquisa de mercado para ver o que os consumidores queriam. “não”, respondeu jobs, “porque as pessoas não sabem o que querem até que a gente mostre a elas.” e invocou a frase de henry ford, que diz: “se eu perguntasse aos consumidores o que queriam, eles teriam dito: ‘um cavalo mais rápido!’”.

entender profundamente o que os consumidores querem é muito diferente de viver perguntando o que desejam; requer intuição e instinto para desejos ainda sem forma. “nossa tarefa é ler coisas que ainda não foram impressas”, explicou jobs. em vez de guiar-se por pesquisas de mercado, ele afiou sua versão de empatia — uma intuição íntima dos desejos dos consumidores. desenvolveu esse gosto pela intuição — instintos baseados na sabedoria acumulada pela experiência — quando estudava budismo na índia depois de ter abandonado a faculdade. “as pessoas no interior da índia

não usam o intelecto como nós, elas usam a intuição”, recordava-se. “a intuição é uma coisa muito poderosa, mais potente que o intelecto, na minha opinião.”

isso às vezes fazia jobs convocar um grupo de discussão de uma só pessoa: ele mesmo. pois fazia produtos que ele e os amigos queriam ter. por exemplo, havia muitos tocadores de música portáteis por volta de 2000, mas jobs achava todos defeituosos e, como melomaníaco que era, queria um aparelho simples que lhe permitisse carregar no bolso milhares de músicas. “fizemos o ipod para nós mesmos”, dizia. “e quando você faz algo para si mesmo, ou para seu melhor amigo, ou para sua família, você não vai fazer porcaria.”

7
transforme a realidade

a famosa, ou infame, capacidade de jobs de forçar pessoas a fazerem o impossível era conhecida pelos colegas como seu campo de distorção da realidade, em alusão a um episódio da série *jornada nas estrelas* em que os alienígenas criam uma realidade alternativa convincente usando a simples força da mente. uma das primeiras vezes que isso aconteceu foi quando jobs trabalhava à noite na atari e forçou steve wozniak a criar um jogo chamado breakout. woz disse que levaria meses, mas jobs olhou-o fixamente e disse que ele seria capaz de fazê-lo em poucos dias. woz sabia que era impossível, mas acabou fazendo.

quem não conheceu jobs pode achar que campo de distorção da realidade é apenas um eufemismo para sua tendência à intimidação e à mentira. mas os que trabalharam com ele admitem que esse traço de caráter, por mais irritante que fosse, os levou a realizar façanhas extraordinárias. por achar que as regras normais da vida não se aplicavam a ele, jobs conseguiu inspirar sua equipe, e levá-la a mudar os rumos da história da computação com uma pequena fração dos recursos de que dispunham a xerox ou a ibm. “era uma distorção que se concretizava”, lembra debi coleman, da equipe

original do mac, que certa vez ganhou um prêmio por ter sido a funcionária que encarou jobs com mais atrevimento. “você fazia o impossível, porque não percebia que era impossível.”

um dia, jobs entrou no cubículo de larry kenyon, o engenheiro que estava trabalhando no sistema operacional macintosh, e reclamou que ele demorava demais para ligar. kenyon começou a explicar por que era impossível reduzir o tempo de inicialização, mas jobs o interrompeu. “se fosse para salvar a vida de uma pessoa, você acharia um jeito de diminuir em dez segundos esse tempo?” kenyon disse que provavelmente sim. jobs foi até um quadro branco e demonstrou que, se houvesse 5 milhões de pessoas usando o mac, e todo dia a máquina levasse dez segundos a menos para começar, isso somaria mais ou menos 300 milhões de horas por ano que seria possível poupar, o que equivalia pelo menos a cem vidas salvas por ano. poucas semanas depois, kenyon conseguiu fazer a máquina ligar 28 segundos mais depressa.

quando estava projetando o iphone, jobs decidiu que queria a tela de vidro duro, à prova de arranhões, e não de plástico. encontrou-se com wendell weeks, o ceo da corning, que lhe disse que a corning tinha desenvolvido um processo de permuta química nos anos 1960 resultando no que chamava de *“gorilla glass.”* jobs respondeu que queria um grande carregamento de *gorilla glass* dentro de seis meses. weeks explicou que a corning não estava fabricando o vidro nem tinha capacidade para atender àquela encomenda. “não tenha medo”, respondeu jobs. weeks, que não estava acostumado a lidar com seu campo de distorção da realidade, ficou perplexo. tentou explicar que um falso sentimento de confiança não bastaria para superar desafios de técnicos, porém esse era o tipo de premissa

que, como já demonstrara várias vezes, jobs não aceitava. olhou fixamente para weeks. “você consegue”, disse. “pense nisso. você consegue.” weeks se lembra de ter sacudido a cabeça, atônito, mas mandou chamar os gerentes da fábrica da corning em harrisburg, kentucky, que vinha produzindo telas de cristal líquido, e lhes ordenou que passassem imediatamente a fabricar *gorilla glass* em tempo integral. “levamos menos de seis meses. pusemos nossos melhores cientistas e engenheiros trabalhando nisso, e funcionou.” como resultado, tudo o que é de vidro num iphone ou num ipad é fabricado nos estados unidos pela corning.

8
impute

mike markkula, antigo mentor de jobs, escreveu em 1979 um documento intitulado “a filosofia de marketing da apple”. *empatia* e *foco* eram os dois primeiros. o terceiro era uma palavra esquisita, *impute,* que apesar disso acabou se tornando uma das doutrinas fundamentais de jobs. ele sabia que as pessoas formam sua opinião sobre um produto ou empresa com base na maneira como ele é apresentado. “mike me ensinou isso. as pessoas de fato julgam o livro pela capa.”

às vésperas do lançamento do macintosh, em 1984, as cores e o design da caixa se tornaram a grande obsessão de jobs. da mesma forma, ele passou muito tempo desenhando e redesenhando pessoalmente as caixas que embalaram o ipod e o iphone, como se fossem verdadeiras caixinhas de joias, e fez questão de que seu nome constasse entre os titulares das patentes. para ele e ive, desempacotar era um ritual, como o teatro, que anunciava as glórias do produto. “quando você abre a caixa de um iphone ou ipad, queremos que a experiência tátil defina o tom de como você percebe o produto”, disse jobs.

às vezes, jobs usava o design de uma máquina para *imputar* uma mensagem, e não apenas para torná-la mais funcional. por exemplo, enquanto ele criava o novo

e divertido imac, depois de sua volta para a apple, ive lhe mostrou um design com uma pequena alça embutida no topo. era mais divertida e semiótica do que prática. tratava-se de um computador de mesa. pouca gente o levaria de um lado para outro. mas jobs e ive perceberam que muita gente ainda se sentia intimidada pelos computadores em geral. com uma alça, a nova máquina pareceria mais acessível, mais respeitosa e mais à disposição das pessoas. a alça convidava as pessoas para tocar no imac. a equipe encarregada da fabricação era contra o custo extra, mas jobs simplesmente anunciou: “nós vamos fazer assim”. nem sequer tentou explicar.

9
incentive a perfeição

na fase de desenvolvimento de quase todos os produtos que criou, jobs, em certo ponto, “apertava o botão de rebobinar” e voltava à prancheta, sabendo que só dessa forma o produto ficaria perfeito. foi assim até com o filme *toy story*. depois que jeff katzenberg e a equipe da disney, que tinha comprado os direitos do filme, insistiram com o pessoal da pixar para torná-lo mais tenso e sombrio, jobs e o diretor, john lasseter, finalmente suspenderam a produção e reescreveram a história, para que ficasse mais acolhedora. pouco antes de lançar as lojas da apple, ele e seu guru varejista, ron johnson, tomaram a repentina decisão de adiar a abertura da primeira loja por alguns meses, para que seu layout fosse reconfigurado em torno das atividades que as pessoas poderiam querer fazer na loja e não apenas dos produtos.

o mesmo ocorreu com o iphone. o design inicial tinha a tela de vidro embutida numa caixa de alumínio. numa manhã de segunda-feira, jobs foi conversar com ive. “não dormi essa noite”, disse, “porque me dei conta de que não gosto nem um pouco disso.” ive, desanimado, percebeu imediatamente que jobs tinha razão. “lembro que me senti absolutamente constrangido que tivesse de

fazer aquela observação.” o problema era que tudo no iphone deveria girar em torno da tela, mas com aquele design a caixa competia com a tela, em vez de ceder lugar a ela. todo o aparelho parecia masculino demais, eficiente demais, sério demais. “pessoal, vocês se mataram para fazer esse design nos últimos nove meses, mas vamos mudá-lo”, disse jobs à equipe de ive. “vamos todos trabalhar à noite e nos fins de semana, e, se quiserem, podemos distribuir algumas armas para aqueles que resolverem se matar agora.” em vez de se recusar, a equipe aceitou. “foi um de meus momentos de mais orgulho na apple”, lembrava-se jobs.

algo parecido aconteceu quando jobs e ive davam os últimos retoques no ipad. a certa altura, jobs olhou para o modelo e sentiu-se vagamente insatisfeito. não parecia simples e amigável o suficiente para a pessoa pegar e sair andando com ele. ive, por assim dizer, pôs o dedo no problema: eles tinham de mostrar que as pessoas podiam pegá-lo de impulso, numa mão só. decidiram que a borda inferior deveria ser ligeiramente arredondada, para que o usuário se sentisse à vontade para pegar o aparelho, em vez de levantá-lo cuidadosamente. para isso a engenharia teve que desenhar todas as portas de conexão e todos os botões necessários, numa borda fina e simples, levemente inclinada embaixo. jobs postergou o lançamento até que as mudanças fossem feitas.

o perfeccionismo de jobs estendia-se até as partes ocultas de um produto. quando ainda era criança, ajudou o pai a construir uma cerca no quintal, com a recomendação de que tivesse tanto cuidado na parte de trás da cerca como na da frente. “ninguém nunca vai ver isso”, disse o menino steve. o pai respondeu: “mas *você* vai saber”. um verdadeiro artesão usa um bom pedaço de madeira mesmo na parte de um armário que fica encostada na parede, explicou o pai, e eles deveriam

fazer o mesmo na parte de trás da cerca. a marca do artista era a paixão pela perfeição. ao supervisionar o apple ii e o macintosh, jobs aplicou a lição ao layout da placa de circuito no interior da máquina. nos dois casos, mandou os engenheiros refazerem, para que os chips ficassem rigorosamente alinhados, e a placa tivesse boa aparência. isso pareceu particularmente esquisito para os engenheiros do macintosh, porque jobs já decretara que a máquina ficaria hermeticamente fechada. “ninguém vai ver a placa do pc”, protestou um deles. jobs reagiu exatamente como o pai tinha reagido: “quero que seja o mais bonito possível, mesmo que esteja dentro da caixa. um grande marceneiro não usa madeira vagabunda na parte de trás de um armário, mesmo que ninguém vá ver”. eles eram artistas, disse, e deveriam agir como tais. e, quando a placa foi redesenhada, mandou os engenheiros e outros membros da equipe macintosh assinarem seus nomes para gravá-los dentro da caixa. “artistas de verdade assinam suas obras”, disse ele.

01

só admita jogadores de primeira

jobs tinha fama de impaciente, petulante e duro com as pessoas à sua volta. mas seu jeito de tratá-las, apesar de não ser nada louvável, vinha de sua paixão pela perfeição e do desejo de só trabalhar com os melhores profissionais. era sua maneira de prevenir o que chamava de “explosão de babacas”, na qual os gerentes são tão educados que pessoas medíocres se sentem à vontade para continuar. “não acho que trato ninguém com desprezo”, disse, “mas se algo não presta, digo na cara. minha tarefa é ser honesto.” quando insisti no assunto e perguntei se não teria conseguido os mesmos resultados com um pouco mais de gentileza, ele disse que talvez sim.

> *mas não é assim que eu sou. talvez haja um jeito melhor, um clube de cavalheiros, onde todos usem gravata, empreguem termos eruditos e falem em palavras-códigos gentis e protocolares, mas eu não sei fazer isso, porque sou um sujeito de classe média da califórnia.*

será que esse comportamento tempestuoso e abusivo era mesmo necessário? provavelmente não. havia outras maneiras de motivar a equipe. “steve podia ter dado suas contribuições sem tantas histórias dele aterrorizando as pessoas”, disse wozniak, cofundador da apple. “gosto de ser mais paciente e de não ter tantos conflitos. acho que uma empresa pode ser uma boa família.” dito isso, porém, acrescentou uma ressalva inegável: “se o projeto macintosh tivesse sido tocado do meu jeito, provavelmente o resultado seria uma grande bagunça”.

é importante levar em conta que a grosseria e a aspereza de jobs vinham junto com sua capacidade de inspirar. ele imbuiu nos funcionários da apple uma paixão duradoura pela criação de produtos inovadores e a convicção de que podiam realizar o que parecia impossível. e devemos julgá-lo pelo resultado. jobs tinha uma família muito unida — e a apple também era assim: seus principais colaboradores tendiam a ficar mais tempo e a serem mais leais do que o que acontece na média das empresas, incluindo aquelas comandadas por chefes mais bondosos e educados. presidentes que estudam jobs e decidem imitar sua rudeza sem compreender seu talento para forjar lealdades cometem um erro perigoso.

aprendi com os anos que, quando você tem pessoas realmente boas, não precisa tratá-las feito crianças”, disse jobs. “ao esperar que elas façam grandes coisas, você consegue que façam grandes coisas. pergunte a qualquer um da equipe mac. vão dizer que valeu a pena.” a maioria concorda. “numa reunião, ele gritava: ‘seu idiota, você nunca faz nada direito’”, lembra-se debi coleman. “mas eu me considero simplesmente a pessoa mais sortuda do mundo por ter trabalhado com ele.”

11

converse cara a cara

embora fosse um cidadão do mundo digital, ou talvez porque conhecesse bem demais seu potencial de isolamento, jobs era adepto fervoroso de encontros ao vivo. “existe uma tentação em nossa era digital de pensar que as ideias podem ser desenvolvidas por e-mail e no ichat”, disse ele. “loucura. a criatividade vem de encontros espontâneos, de conversas aleatórias. a gente encontra alguém por acaso, pergunta o que anda fazendo, diz uau, e logo começa a borbulhar todo tipo de ideia.”

assim, o edifício da pixar foi projetado de uma forma que promovesse encontros e colaborações imprevistas. “se um prédio não estimula isso, você perde um monte de inovações e toda a magia que nasce com um achado feliz”, disse ele. “então projetamos o edifício para que as pessoas saiam de seus escritórios e encontrem no saguão central outras pessoas que não encontrariam de outra maneira.” todas as portas da frente, escadas e corredores centrais levavam ao saguão, onde ficavam as caixas de correio e o café; as salas de reunião tinham janelas com vista para lá. “a teoria de steve funcionou desde o primeiro dia”, lembra-se lasseter. “topava com gente que não via fazia meses. nunca vi um edifício que

promovesse tanto a colaboração e a criatividade quanto esse.”

jobs detestava apresentações formais e adorava os encontros pessoais descontraídos. reunia sua equipe de executivos toda semana para examinar ideias sem agenda previamente definida, e passava as tardes de quarta-feira fazendo a mesma coisa com a equipe de marketing e publicidade. as apresentações de slides foram banidas. “detesto quem usa apresentações de slides em vez de pensar”, dizia jobs. “as pessoas enfrentavam problemas fazendo uma apresentação. eu queria que elas se empenhassem, que discutissem à mesa, em vez de mostrar um monte de slides. quem sabe do que está falando não precisa de powerpoint.”

21

conheça o todo e os detalhes

a paixão de jobs era aplicada tanto nos grandes assuntos como nos pequenos. alguns ceos são ótimos na visão geral do negócio; outros sabem que deus está nos detalhes. jobs era as duas coisas. o presidente executivo da time warner, jeff bewkes, diz que uma das características mais marcantes de jobs era sua capacidade e seu desejo de conceber estratégias abrangentes, ao mesmo tempo em que se concentrava nos pormenores do design. por exemplo, em 2000, jobs teve uma visão: o computador pessoal deveria se tornar um “centro digital de conexão” para administrar uma série de aparelhos como tocadores de música, gravadores de vídeo, telefones e tablets, e, em razão disso, lançou a apple no negócio de dispositivos pessoais com o ipod e, depois, o ipad. em 2010, propôs a estratégia seguinte — o centro digital de conexão seria transferido para “a nuvem” —, e a apple começou a construir uma série de servidores para que todos os conteúdos do usuário pudessem ser armazenados e, em seguida, perfeitamente sincronizados com outros dispositivos pessoais. mas até mesmo quando expunha

grandes visões jobs ainda se preocupava com a forma e a cor dos parafusos dentro do imac.

31

combine humanidades com ciências

"quando criança, sempre pensei em mim como alguém ligado em humanidades, mas eu gostava de eletrônica”, disse-me jobs no dia em que decidiu colaborar com sua biografia. “então li algo que um dos meus heróis, edwin land, da polaroid, disse sobre a importância de estar na intersecção entre as humanidades e as ciências, e decidi que era isso o que eu queria fazer.” era como se ele estivesse sugerindo temas para a biografia, e, nesse caso, pelo menos, percebi que isso era de fato a essência de sua história.

jobs conseguiu ligar humanidades a ciências, criatividade a tecnologia, artes a engenharia. claro que houve tecnólogos melhores (wozniak, gates) e, certamente, designers e artistas melhores do que ele. mas nenhum outro em nossa época soube estabelecer melhor a conexão de alta velocidade entre poesia e processadores de uma forma que instigasse a inovação. e jobs o fez com um senso intuitivo de estratégia comercial. em quase todos os lançamentos de produtos de sua última década de vida, jobs terminava a apresentação com um

slide simples: uma placa de rua, que mostrava a intersecção entre as ruas “artes liberais” e “tecnologia”.

a criatividade que pode surgir quando o talento para as humanidades se une ao talento para as ciências em uma personalidade forte foi o tema que mais me interessou em minhas biografias de franklin e einstein, e creio que será fundamental para a criação de economias inovadoras no século xxi. é a essência da imaginação aplicada, e a razão pela qual tanto as humanidades como as ciências são decisivas para qualquer sociedade que queira estar criativamente à frente no futuro.

mesmo quando já à beira da morte, jobs mantinha-se pensando em como revolucionar outras indústrias. uma de suas ideias era transformar livros didáticos em criações artísticas que qualquer pessoa com um mac pudesse produzir — algo que a apple lançou em janeiro de 2012. também planejou produzir ferramentas mágicas para fotografia, e maneiras de tornar a televisão mais simples e pessoal. essas coisas virão, sem dúvida. e, ainda que ele não esteja mais aqui para concretizá-las, suas regras de sucesso o ajudaram a fundar uma empresa que não só criará esses e outros dispositivos revolucionários, mas estará plantada na intersecção entre a criatividade e a tecnologia, enquanto o dna de jobs perdurar em seu âmago.

41

continue faminto, continue louco

a personalidade de steve jobs foi moldada por dois grandes movimentos sociais que emanaram da área da baía de são francisco no fim dos anos 1960. o primeiro, a contracultura de hippies e militantes pacifistas, marcada pelas drogas psicodélicas, pelo rock e pelo antiautoritarismo. o segundo, a subcultura high-tech e hacker do vale do silício — cheia de wireheads, phreakers, cyberpunks, engenheiros, nerds, aficionados e empresários de garagem. sobrepondo-se a tudo isso, havia vários movimentos de autorrealização buscando caminhos para a iluminação pessoal — zen e hinduísmo, meditação e ioga, grito primal e privação sensorial, esalen e oriente.

uma dosagem dessas culturas era encontrada em publicações como o *the whole earth catalog,* de stewart brand. em sua primeira capa estava a famosa foto da terra tirada do espaço com a legenda “acesso às ferramentas”. a filosofia subjacente era que a tecnologia podia ser nossa amiga. jobs — que foi hippie, rebelde,

espiritualmente inquieto, hacker de telefones e maníaco por eletrônica, tudo isso junto — se tornou fã da publicação. gostou particularmente da última edição, que saiu em 1971, quando ele ainda estava no colégio, e a levou consigo para a faculdade e depois para uma fazenda comunitária de maçãs, onde morou depois de largar os estudos. tempos depois ainda se lembrava: “na quarta capa da edição final havia a fotografia de uma estrada no interior de manhã bem cedo, do tipo em que você poderia se ver pedindo carona se fosse um aventureiro. abaixo, estavam as palavras: ‘continue faminto, continue louco’”. jobs continuou faminto e louco durante toda a carreira, assegurando-se de que seu lado empresário e engenheiro fossem complementados pelo lado hippie, não acomodado, remanescente de seus tempos de rebelde artístico, lisérgico, em busca de iluminação. em todos os aspectos da vida — as mulheres com quem saiu, a reação ao diagnóstico de câncer, o jeito de administrar os negócios — seu comportamento refletiu as contradições, a confluência e, finalmente, a síntese desses diferentes elementos.

mesmo quando a apple se tornou uma sociedade anônima, jobs impôs sua veia rebelde e contracultural nas mensagens publicitárias, como se quisesse proclamar que ainda era um hippie e um hacker. a famosa campanha “1984” mostrava uma mulher atlética fugindo da polícia do pensamento orwelliana e atirando uma marreta numa tela que mostrava o big brother. e, quando voltou para a apple, jobs ajudou a redigir o texto dos comerciais da campanha “pense diferente”: “isto é para os loucos. os desajustados. os rebeldes. os encrenqueiros. os pinos redondos em buracos quadrados...”. se ainda restava alguma dúvida de que ele, conscientemente ou não, descrevia-se a si mesmo, as últimas frases esclareceram a questão: “e, enquanto

alguns os julgam loucos, nós os julgamos gênios. porque as pessoas que são suficientemente loucas para achar que podem mudar o mundo... são as que mudam”.

sobre o autor

walter isaacson é diretor-geral do aspen institute, foi presidente da cnn e editor executivo da revista *time*. é autor de *benjamin franklin: an american life* e *kissinger: a biography*. dele a companhia das letras já publicou *einstein – sua vida, seu universo* e o best-seller *steve jobs.*